



Совершенствование программно-целевого механизма в управлении расходами регионального бюджета

Ханова Л.М.^{1,2}, *Чавкин З.В.*^{1,3}

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

² Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

³ Хабаровская государственная академия экономики и права, Хабаровск, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье представлена модель системы программно-целевого управления, потенциально способная стать комплексным решением проблем, связанных с государственными программами на региональном уровне. Разработка модели стала следствием анализа имеющихся проблем и решений, который показал низкую продуктивность последних. Внедрение модели может стать основой совершенствования программно-целевого управления расходами.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: государственное управление, программно-целевой подход, государственная программа, расходы.

Improvement of aim driven programmatic management mechanism for regional budget's expenditures

Khanova L.M.^{1,2}, *Chavkin Z.V.*^{1,3}

¹ The Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia

² The National Research University Higher School of Economics (HSE), Russia

³ Khabarovsk State Academy of Economics and Law, Russia

Введение

Основной парадигмой государственного управления расходами на данный момент становится программно-целевой подход, центральным механизмом которого является государственная программа. Государственные программы можно оценивать как попытку усовершенствовать систему управления расходами бюджетов различных уровней бюджетной системы. Являясь документом с многоуровневой структурой и иерархической зависимостью между её элементами, государственная программа позволяет систематизировать процесс расходования бюджетных средств, сделать его более прозрачным, контролируемым и результативным. Будучи наиболее прогрессивным и обсуждаемым подходом к управлению расходами бюджета, про-

граммно-целевое управления в то же время является одной из наиболее часто затрагиваемых проблемных зон, что подтверждает актуальность этой темы на сегодня.

Выявление проблем программно-целевого управления региональными расходами, пути их решения

Некоторая системность вокруг программно-целевого подхода начинает формироваться на федеральном уровне в 2010-2014 годах. Так, в Программе Правительства Российской Федерации по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года устанавливалось, что одним из инструментов повышения эффективности бюджетных расходов, «как составной части эффективности деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления предлагается принять программно-целевой принцип организации их деятельности»¹. Преемником данного документа стала Программа повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 года. В данной программе в качестве одного из разделов устанавливалась необходимость развития государственных программ как основного инструмента повышения эффективности бюджетных расходов и конкретизировался статус региональных государственных программ. Кроме того, в тексте последней программы формулируются проблемы и ограничения программно-целевого подхода, характерные для всех уровней государственного управления². Среди них: отсутствие методических рекомендаций

¹ Распоряжение Правительства РФ от 30.06.2010 № 1101-р «Об утверждении Программы Правительства РФ по повышению эффективности бюджетных расходов на период до 2012 года».

² Распоряжение Правительства РФ от 30.12.2013 № 2593-р «Об утверждении Программы повышения эффективности управления общественными (государственными и муниципальными) финансами на период до 2018 года».

ABSTRACT:

The outcome of this article is the model of aim driven programmatic management, which can become systematic solution of problems, associated with public programs. Model development was caused by current issues and solutions analysis, which show low productivity of the last one. This model can be used as basis for the project of aim driven programmatic management of expenses.

KEYWORDS: public management, aim driven programmatic approach, public program, expenses

JEL Classification: H11, H50, H59

Received: 29.06.2018 / **Published:** 31.07.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Khanova L.M. [LMHanova@fa.ru]

CITATION:

Khanova L.M., Chavkin Z.V. (2018) Sovershenstvovanie programmno-tselevogo mekhanizma v upravlenii raskhodami regionalnogo byudzheta [Improvement of aim driven programmatic management mechanism for regional budget's expenditures]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 19. (7). – 2055-2068. doi: 10.18334/rp.19.7.39251

по разработке региональных бюджетных стратегий, отсутствие методических рекомендаций по разработке и реализации региональных государственных программ, недостаточная проработка соотношения федеральных и региональных стратегических документов, вопросы повышения финансовой самостоятельности ответственных исполнителей и другие.

На сегодняшний день принципы программно-целевого управления в разной степени внедрены во всех субъектах Российской Федерации. Причем наиболее актуальная информация о применении программно-целевого подхода на региональном уровне обнаруживается во время проведения круглых столов, мозговых штурмов в рамках экономических форумов, семинаров Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации (Далее – Аналитический центр) [9]. Анализ данных источников наряду с материалами выступлений Бегчина Н.А., Ильиной И.Н., Екатериновской М.А. [5-8, 10] (Ilyina, 2016; Begchin, Strelnikova, 2017), а также отчетом Института экономической политики имени Е.Т. Гайдара [4], позволил сформировать перечень из наиболее часто встречаемых проблем программно-целевого управления и соответствующих им решений. Результаты представлены в *таблице 1*.

В результате сопоставления проблем, выделенных в Программе 2018 года, с теми, что отмечаются как наиболее актуальные в проанализированных источниках, можно сделать вывод: многие из упомянутых проблем продолжают оставаться нерешенными на сегодня, несмотря на описание их актуальности в государственной программе федерального уровня и, более того, обозначении в этом документе путей преодоления этих ограничений.

Обобщая информацию, полученную в результате анализа, можно отметить, что выделяемые в них проблемы в основном касаются либо отсутствия унифицированной методики, либо трудностей увязки стратегических документов, либо формального подхода в разработке, реализации и оценке государственных программ. Намного реже в качестве проблем называются отсутствие понимания исполнителями принципов программно-целевого планирования, отсутствие мотивации у руководителей, слабо налаженная коммуникация между центром и регионами и собственно между регионами.

При этом с высокой долей вероятности решение проблемы совершенствования программно-целевого управления связано именно с человеком как субъектом управ-

ОБ АВТОРЕ:

Ханова Любовь Мунировна, старший преподаватель Департамента общественных финансов, эксперт Института управления государственными ресурсами (LMHanova@fa.ru)

Чавкин Захар Валерьевич, магистрант, сотрудник (zkh.ch@gmail.com)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Ханова Л.М., Чавкин З.В. Совершенствование программно-целевого механизма в управлении расходами регионального бюджета // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 7. – С. 2055-2068. doi: [10.18334/rp.19.7.39251](https://doi.org/10.18334/rp.19.7.39251)

Таблица 1

Группировка проблем и соответствующим им решениям

Группа решений	Мера	Решаемая проблема	Группа проблем
универсализация	разработка универсальной методики оценки эффективности реализации государственной программы; базовая система показателей	несопоставимость результатов оценки; существование различных версий методик оценки эффективности;	отсутствие единой методологии
	разработка типовой методики макроэкономического прогнозирования	разрозненность методик прогнозирования, ориентация регионов на прогноз федерации	
	разработка деклараций соответствия целей государственных программ стратегическим приоритетам; разработка классификатора целей и типовых целей развития регионов	отсутствие внешнего целеполагания, определение целей ответственным исполнителем и отсутствие связи с приоритетами развития региона и федерации	недостатки нормативного правового регулирования
	разработка сквозной системы индикаторов для обеспечения преемственности показателей между документами стратегического планирования и разными уровнями государственного управления	нарушение связи между стратегиями социально-экономического развития и государственными программами региона, между сопоставимыми программами федерального и регионального уровня	отсутствие единой методологии
облегчение условий для регионов	ввод агрегированных показателей, легко декомпозируемых на задачи	загруженность программ элементами	
	предоставление свободы ответственным исполнителям по вопросам перераспределения бюджетных ассигнований (например, в пределах 10%, без снижения целевых индикаторов)	снижение оперативности управления финансами субъекта из-за отсутствия возможности перераспределения средств между мероприятиями программы	недостатки нормативного правового регулирования
	приоритизация программной классификации расходов бюджета; ведение сводной бюджетной росписи в программной классификации	усложнение структуры бюджета и гибкости управления ассигнованиями из-за использования функциональной и программной классификаций	недостатки нормативного правового регулирования

Окончание табл. 1

1	2	3	4
	формирование единой информационной системы и поддержка её актуальности	снижение оперативности деятельности за счет наличия несоответствия «бумажных» и электронных версий документов, низкая упорядоченность информационных источников	недостатки нормативного правового регулирования
контроль	введение регулярного внешнего аудита государственных программ; передача полномочий по оценке эффективности независимой организации	необъективность оценки эффективности, проводимой самим ответственным исполнителем	недостатки нормативного правового регулирования
человеческий фактор	введение мер персональной ответственности руководителей органов исполнительной власти; разработка механизмов мотивации государственных служащих в достижении результатов государственной программы; создание и развитие управленческой культуры программно-целевого управления	отсутствие формализованных механизмов мотивации и привлечения к ответственности участников программно-целевого управления	недостатки нормативного правового регулирования

Источник: составлено авторами

ления. Создание Федерального проектного офиса и внедрение практики проектного управления с целью «сфокусировать программно-целевое планирование на наиболее значимых приоритетах социально-экономического развития на соответствующем уровне управления» [10], говорит о смещении фокуса в сторону новой управленческой культуры с акцентом на результатах и продуктивности рабочих команд. Кроме того, методологическая база по работе с проектами и программами уже разработана [2, 3] и находится на начальном этапе внедрения на региональный уровень. Возникает вопрос: какие дальнейшие действия нужно совершить в первую очередь для того, чтобы не только сделать понятной роль государственных программ в управлении расходами региональных бюджетов, но и усовершенствовать всю систему программно-целевого управления?

Исходя из того, что отсутствие должной управленческой культуры, механизмов мотивации и компетенций в новых подходах все чаще выделяются как ключевые барьеры [11, 12], кажется очевидным, что в целях повышения роли программно-целевого

Таблица 2

Предлагаемые векторы совершенствования программно-целевого управления

Вектор	Содержание
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> - освоение методологии программно-целевого управления, проектного подхода; - обучение компетенциям проектного управления по матрице компетенций; - применение осваиваемых компетенций на практике с помощью конкурсных и командных мероприятий.
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> - мотивация высших должностных лиц регионов через увязку ключевых показателей эффективности деятельности с показателями освоения программно-целевого подхода, наличия проектных команд реализации проектов и т.д.; - нематериальная мотивация высших должностных лиц и руководителей органов власти через проведение конкурсных мероприятий на выявление лучших практик реализации программно-целевого и проектного управления; - нематериальная мотивация ответственных исполнителей, руководителей рабочих групп и проектных команд, государственных служащих через внедрение системы рангов и квалификаций; - материальная мотивация руководителей и кадрового состава за счет привязки результатов реализации программ и проектов к КПЭ.
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - внешний контроль Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации в части успешности освоения методик, организация оценки эффективности реализации государственных программ и проектов; - внешний контроль региональными проектными офисами, отделениями Аналитического центра или Контрольно-счетными органами – в части оценки эффективности реализации программ и проектов.
Коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> - проведение регулярных встреч представителей региона и федерации; - разработка и развитие информационных систем в регионах и их связь с информационной системой федерального уровня; - создание и развитие ассоциации региональных проектных офисов;

Источник: составлено авторами

управления расходами региональных бюджетов необходимо сконцентрироваться на уровне создания условий для успешного применения его принципов и методов. В таком случае необходимо сфокусироваться на четырех основных векторах (табл. 2).

Таким образом, оправданной видится реализация всех четырех групп решений в комплексе, так как это позволит обеспечить согласованность действий субъектов управления и синергетический эффект.

Модель совершенствования практики программно-целевого управления расходами на региональном уровне

Комплексное решение вышеназванных проблем и пробелов программно-целевого управления расходами видится в применении предлагаемой разработанной модели, представленной на *рисунке 1*.



Рисунок 1. Модель системы взаимодействия органов власти и иных субъектов в процессе программно-целевого управления

Источник: составлено авторами

Отметим, что в сложившейся системе появляются новые субъекты управления. Во-первых, это Федеральный проектный офис и Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации (далее – Аналитический центр). Федеральный проектный офис на данный момент является одним из передовых органов, внедряющих проектное управление. Его роль видится в разработке методологической базы проектного управления и совместной с Минфином России и Аналитическим центром разработке методологической базы программно-целевого управления. Кроме того, на Федеральный проектный офис следует возложить обязанности по обучению и освоению управленческой культуры как на федеральном уровне, так и на уровне региональном (совместно с региональными проектными офисами). Аналитический центр, являясь на данный момент важнейшим центром экспертного мнения и информационно-аналитических ресурсов, в описанной системе принимает роль независимого органа внешней оценки состояния программно-целевого управления в регионах (в том числе отдельных государственных программ и проектов), организатора коммуникации и обмена знаниями между регионами и центром.

Во-вторых, это региональные проектные офисы, которые уже начали создаваться в отдельных субъектах Российской Федерации (Ленинградская и Белгородская области). Проектные офисы в регионах должны быть ответственны за дальнейшее внедрение методологической базы программно-целевого управления, разработанной на федеральном уровне. В случае необходимости они должны иметь возможность «подстройки» методических указаний под специфику конкретного региона. Кроме того,

региональный проектный офис должен быть ответственным за организацию обучения основного кадрового состава участников государственных программ и проектов.

Логичным продолжением является объединение региональных проектных офисов в ассоциацию проектных офисов, налаживающую коммуникацию между федеральным и региональным уровнями и обеспечивающую условия для обмена практиками и выравнивания уровней компетентности и развития программно-целевого подхода.

Наконец, техническим решением, обеспечивающим условия для оперативного взаимодействия органов власти, мониторинга, оценки и экспертизы государственных программ, поддержки актуальности информации, должна стать информационная система (либо интеграция существующих систем). Наличие единой налаженной информационной системы решит проблемы оперативности разработки документов, обмена информацией, процессов контроля и оценки. По словам начальника Управления государственных программ и бюджетирования Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации Горовой Т.В., «оптимизация сроков подготовки документов и отчетностей даст больше времени возможностей для повышения качества реализации самих проектов» [13].

Крайне важным для поддержки постоянного развития и управления изменениями в рамках программно-целевого управления является налаженная система обратной связи. В пределах региона этот процесс может осуществляться следующим образом: региональный проектный офис регулярно получает информацию от участников государственных программ и проектов о проблемах, возникающих на разных этапах цикла программно-целевого управления и затруднениях методологического характера, обрабатывает информацию и принимает решение о дальнейших шагах. В качестве последних может быть: консультация для участников программы или проекта по решению проблемы, проведение обучающего семинара, передача информации на уровень ассоциации или Федерального проектного офиса для внесения дополнений в методики или консультационных услуг.

В предлагаемой модели особая роль отводится процессам обучения и мотивации. Азер Талыбов, заместитель Министра экономического развития Российской Федерации, в рамках мозгового штурма «Повышение эффективности проектной деятельности в государственном управлении», говоря о внедрении проектного подхода, отметил, что «если лидер не видит смысла, вы никогда ничего не сделаете» [11]. Довольно часто в качестве барьера для применения программно-целевого или проектного подхода представителями регионов называется «непонимание ценности и нужности изменений» руководителями региональных органов власти и главами регионов. Из этого следует, что процессы внедрения новых практик государственного управления необходимо начинать с высшего должностного лица субъекта Российской Федерации. Схема на *рисунке 2* описывает данный процесс.

Процессы мотивации и обучения можно в общем назвать процессом стимулирования деятельности регионов к освоению и применению практики программно-целе-



Рисунок 2. Процессы обучения и мотивации

Источник: составлено авторами

вого управления. В данной системе важны два направления: нисходящий процесс обучения компетенциям, освоения управленческой культуры и мотивации к действиям и восходящий процесс обратной связи с реакцией на обучение, результатами деятельности и запросами на изменения.

Крайне важно изначально обучить основным принципам программно-целевого управления на основе единого порядка и методики проектного управления «лидеров» регионов. Наиболее продуктивным данный процесс будет при командной реализации: обучения руководителей регионов совместно на общих мероприятиях, реализованных по инициативе Федерального проектного офиса и Правительства Российской Федерации, либо на основе единой программы обучения в виде онлайн-курсов. Данный процесс должен быть обязательным и увязан с механизмом мотивации. Что касается последнего, для высших должностных лиц субъектов Российской Федерации (а также для руководителей исполнительных органов власти) в качестве одного из механизмов мотивации может быть реализована схема, озвученная Слепневым А.А.: руководитель в начале отчетного периода формулирует цели, связанные с реализацией государственных программ и проектов, и отчитывается по их достижению в конце отчетного периода [14].

В начале 2018 года Минтрудом России и центром компетенций проектного управления (его роль на основании Постановления Правительства Российской Федерации № 1050 осуществляет Научно-образовательный центр проектного менеджмента федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации») были разработаны «методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских

служащих в сфере проектной деятельности» [1]. В данном документе выделены профессиональные, управленческие и прикладные компетенции участников проектной деятельности. Некоторые из этих компетенций могут быть применены не только к участникам проектной деятельности, но и к некоторым участникам реализации государственных программ, напрямую не задействованных в проектах. Разработанные для федерального уровня, данные компетенции практически без изменения могут быть перенесены на уровень регионов. В *таблице 3* приведен перечень некоторых компетенций и необходимость овладения ими участниками государственных программ и проектов.

Таблица 3

Матрица компетенций участников программно-целевого управления

	Руководитель проектного офиса	Ответственный исполнитель программы	Руководитель проекта	Участник программы (процесса)	Участник проекта
Лидерство	2	2	2	1	1
Стратегическое мышление	1	2	2	0	0
Командное взаимодействие	2	2	2	2	2
Гибкость и готовность к изменениям	2	2	2	2	2
Организация реализации проекта	2	2	2	1	1
Планирование и контроль проекта, программы	2	2	2	0	0
Управление финансами проекта	1	2	2	1	1
Управление коммуникациями и знаниями	2	2	2	0	0

Примечание: 0 - не имеет значения, 1 - желательно, но не обязательно, 2 - обязательно

Источник: составлено авторами

Обучение руководителей проектов, проектных офисов и ответственных исполнителей государственных программ целесообразно проводить на уровне центра компетенций проектного управления. Обучение участников программы или проекта можно перенести на уровень региона и передать полномочия по обучению региональному проектному офису (при наличии у него соответствующих компетенций для проведения обучения) либо перенести процесс обучения на этом уровне в формат онлайн-курсов с периодическими обучающими сессиями, проводимыми совместно с центром компетенций проектного управления.

Заключение

Возвращаясь к наиболее часто предлагаемым направлениям решений проблем, связанных с государственными программами: создание единой методики и различные улучшения нормативной правовой базы, стоит отметить два факта. Во-первых, проект единой методики уже разработан, и видны перспективы к его внедрению повсеместно. Во-вторых, изменения и правки в нормативную правовую базу явление регулярное, поэтому рассматривать их как системную меру нельзя. К тому же тот факт, что проблемы остаются нерешенными на протяжении долгого периода времени (при этом будучи оглашенными и на уровне экспертного сообщества, и в нормативных правовых актах), рождает предположения, что совершенствование системы должно начинаться с другой стороны.

Как и в любой другой системе, в которой человек играет роль активно действующего субъекта, качество программно-целевого управления в конечном счете зависит от уровня компетентности действующего субъекта и уровня его мотивации, особенно руководителей. Можно с уверенностью сказать, что даже наличие исправной правовой и методологической базы, дающей основу для простого и понятного применения программно-целевого подхода, не даст должного эффекта в случае, если у того, на кого направлена эта методология, не будет достаточно стимулов действовать рационально, эффективно и добросовестно.

Первым шагом должно стать формирование на уровне «лидеров» регионов понимания необходимости и ценности новой управленческой культуры по сравнению со старыми моделями, основных принципов программно-целевого управления и проектного управления. По нашему мнению, ответственными за этот шаг наряду с Правительством Российской Федерации должен стать Федеральный проектный офис. Вместе с поддержкой региональных «лидеров» должно продолжиться внедрение методологии, образовательных процессов и механизмов мотивации на нижние уровни иерархии управления, а также формирование региональных проектных офисов, которые внедряют управленческие практики на нижестоящих уровнях иерархии регионального управления.

Большая часть усилий должна быть направлена именно на образовательные и мотивационные механизмы, так как они формируют необходимые предпосылки для дальнейшего технологического развития описанных методов и подходов, а также обеспечивают необходимую автономию в работе людей, которые являются ключевыми элементами системы. Данные механизмы на начальных этапах должны реализовываться на федеральном уровне организациями-медиаторами (Федеральный проектный офис и Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации) в партнерстве с образовательными центрами и корпоративными структурами, а также в постоянном диалоге между федеральным и региональным уровнями. Такой подход обеспечит междисциплинарность и комплексность внедряемых механизмов, а также подготовит почву и упростит внедрение за счет проводимого диалога.

Следовательно, вместе с процессами независимой внешней оценки и мониторинга, работоспособной информационной системой описанные механизмы спровоцируют закрепление и повышение роли программно-целевого управления (усиленного проектным управлением) как необходимого инструмента для повышения эффективности расходования средств бюджета субъекта Российской Федерации.

ИСТОЧНИКИ:

1. Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности (утверждены Минтрудом России).
2. Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти (утверждены Аппаратом Правительства РФ 12.03.2018 № 1937п-П6).
3. Типовой порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ субъекта Российской Федерации, и методические рекомендации к нему (проект). – Министерство финансов Российской Федерации.
4. Проект «Содействие совершенствованию системы государственных финансов Российской Федерации». Шестой промежуточный отчет по Контракту на оказание консультационных услуг № PFMТAP/QCBS-4.7. – ИЭП имени Е.Т. Гайдара. – Москва, 2017.
5. Ильина И.Н. Методики оценки эффективности госпрограмм – Региональный опыт. – М.: НИУ ВШЭ, 2016.
6. Бегчин Н.А. О ходе работы с «пилотными» государственными программами Российской Федерации. – Минфин России.
7. Екатериновская М.А. Государственные программы Российской Федерации как элемент системы стратегического планирования. – Минэкономразвития России.
8. Бегчин Н.А. Перспективы развития программно-целевых методов управления государственными финансами. – Ключевые тенденции развития государственных финансов на среднесрочную перспективу. – Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Апрель 2018.
9. Семинар «Вопросы повышения эффективности разработки и реализации государственных программ субъектов Российской Федерации». Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=VE1e5wqquw0> (дата обращения: 26.02.2018).
10. Бегчин Н.А., Стрельникова С. Проектный подход и управление бюджетом // Финансы. – 2017. – № 7.
11. Мозговой штурм «Повышение эффективности проектной деятельности в государственном управлении». – Красноярский экономический форум. Youtube.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=npjeMRW5l58> (дата обращения: 02.05.2018).

12. XVI Общероссийский форум «Стратегическое планирование в регионах и городах России». – Конспекты мероприятия. As.gov.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://as.gov.ru/events> (дата обращения: 30.04.2018).
13. Горовая Т.В. Анализ эффективности программного бюджетирования и достижения целевых показателей госпрограмм: контроль эффективности бюджетных расходов. As.gov.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://as.gov.ru/events/014555.html> (дата обращения: 28.04.2018).
14. Выступление Слепнева А.А. на пленарной части конференции «Проектный Олимп 2017». Youtube.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=kurhujsUpYM> (дата обращения: 02.05.2018).

REFERENCES:

- Begchin N.A., Strelnikova S. (2017). Proektnyy podkhod i upravlenie byudzhedom [Project approach and budget management]. Finance. (7). (in Russian).
- Ilyina I.N. (2016). Metodiki otsenki effektivnosti gosprogramm – Regionalnyy opyt [Methods for evaluating the effectiveness of state programs - Regional experience] M.: NIU VShE. (in Russian).

